

ARACELI DA SILVEIRA BERNARDI

GESTÃO DE MARKETING NA ALTERNATIVA EDITORIAL LTDA

Projeto técnico de implantação apresentado
como trabalho de conclusão do curso de
Especialização em Marketing, Ceppad,
Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Paulo Prado

CURITIBA
2003

SUMÁRIO

RESUMO.....	iv
1 INTRODUÇÃO.....	1
2 REVISÃO DA LITERATURA.....	3
2.1 O MARKETING NA ATUALIDADE.....	3
2.2 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	6
2.3 COMO FAZER UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING.....	8
3 METODOLOGIA.....	14
4 A EMPRESA.....	16
4.1 DESCRIÇÃO GERAL.....	16
4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO.....	18
4.2.1 Pontos Fortes.....	18
4.2.2 Pontos Fracos.....	19
4.2.3 Ameaças.....	22
4.2.4 Oportunidades.....	23
4.2.5 Análise do Ambiente Competitivo.....	25
4.2.6 Análise do Portfólio de Negócios.....	26
5 ANÁLISE DO MARKETING MIX.....	29
5.1 PRODUTOS.....	29
5.2 PREÇO.....	30
5.3 PRAÇA (DISTRIBUIÇÃO).....	30
5.4 PROMOÇÃO.....	31
5.4.1 Equipe de Vendas.....	31
5.4.2 Propaganda.....	31
5.4.3 Relações Públicas.....	31
5.4.4 Promoção de Vendas.....	31
6 META E OBJETIVOS.....	32
6.1 OBJETIVOS PARA OS PRÓXIMOS 12 MESES.....	32

6.2 OBJETIVOS PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS.....	32
6.3 METAS PARA 12 MESES.....	33
7 ESTRATÉGIAS PARA O MARKETING MIX.....	34
7.1 PRODUTO.....	34
7.2 PREÇO.....	36
7.3 PRAÇA.....	37
7.4 PROMOÇÃO.....	38
7.4.1 Venda Pessoal.....	38
7.4.2 Propaganda.....	39
7.4.3 Relações Públicas.....	40
7.4.4 Promoção de Vendas.....	40
8 PROGRAMAS DE AÇÃO E ORÇAMENTO.....	41
9 CONTROLES DE MARKETING.....	42
10 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS.....	45
ANEXOS.....	47

RESUMO

O presente trabalho apresenta o Planejamento Estratégico de Marketing da Alternativa Editorial Ltda., editora especializada na publicação de revistas técnicas para o setor moveleiro. O trabalho, realizado entre o último trimestre de 2002 e o primeiro trimestre de 2003, refere-se à situação da empresa nesse período, e apresenta planejamento a ser implantado em 2003. O trabalho procura apontar as fases de vida de cada um dos produtos e as possíveis áreas de expansão, identifica os principais concorrentes, diretos e indiretos, da empresa. Aponta algumas das principais falhas organizacionais geradas pela falta de administração de marketing. Nele é analisada a atual situação da empresa, interna e externamente, e são apontados os principais limitantes ao seu crescimento. Além disso, são estabelecidas as estratégias para o marketing mix da Alternativa Editorial, apontando a necessidade da criação de um departamento de marketing para encabeçar as ações propostas, de forma a garantir ordenamento do crescimento da empresa.

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho destina-se à análise e implantação de planejamento estratégico de marketing na Alternativa Editorial Ltda. Os dados apresentados foram recolhidos no último trimestre de 2002, na sede da empresa, em Curitiba (PR), e as soluções propostas são referentes ao ano de 2003, período em que deve ser implantado este planejamento.

A Alternativa é líder absoluta de mercado em seu segmento, atuando nele há 21 anos, e sendo reconhecida por sua credibilidade e solidez. Entretanto, apesar dessa liderança, não possui departamento de marketing estruturado nem trabalha com planejamento estratégico, o que vem limitando seu crescimento. Desta forma, o planejamento estratégico aqui apresentado tem como objetivo principal balizar o desenvolvimento da Alternativa Editorial, levantando os principais problemas, propondo soluções e ordenando o crescimento da empresa.

Como objetivos específicos do presente trabalho pode-se citar:

- identificação mais precisa do mercado de atuação da empresa e possíveis áreas de expansão;
- identificação dos principais concorrentes, diretos e indiretos;
- identificação das principais falhas organizacionais geradas pela falta de uma sistemática de administração de marketing;
- verificação das fases de vida de cada produto;
- criação de mecanismos de medição de satisfação dos clientes e de definição detalhada de seu perfil;
- revisão da estratégia operacional interna (área de vendas e produção);
- análise da necessidade de ampliação da cobertura de mercado;
- reestruturação da área de banco de dados;
- melhoria da política de relacionamento com os clientes e
- melhoria da área de promoção institucional.

Além da presente introdução (Tópico 1) o trabalho está estruturado da seguinte forma:

- No Tópico 2 apresenta-se a revisão da literatura, discutindo-se os temas relevantes contidos na literatura, associados ao Planejamento Estratégico de Marketing, suas etapas e metodologia para desenvolvê-lo;

- No Tópico 3 descreve-se a metodologia usada na execução do trabalho, detalhando que modelo acadêmico é seguido e quais as fontes primárias e secundárias de dados e informações;

- O Tópico 4 traz todas as informações sobre a empresa objeto do estudo, apresentando a análise situacional, com identificação dos pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, além da análise do ambiente competitivo;

- No Tópico 5 encontra-se a análise do marketing mix da empresa estudada, com a atual situação dos elementos ligados aos 4P's: produto, praça, preço e promoção;

- O Tópico 6 trata das metas e objetivos da empresa, a curto e médio prazo, apontando tanto as projeções de crescimento em faturamento quanto os objetivos mais estratégicos;

- O Tópico 7 descreve as estratégias em cada um dos elementos do marketing mix para cumprimento dessas metas e objetivos;

- Os programas de ação com seus respectivos orçamentos são mostrados no Tópico 8;

- O Tópico 9 mostra como será o acompanhamento do andamento dos projetos e ações;

- Finalmente, no Tópico 10 constam as conclusões do trabalho, com as recomendações finais e indicação das ações prioritárias para a solução dos problemas levantados.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O MARKETING NA ATUALIDADE

O marketing é resultado de uma sociedade de consumo, proporcionada pelo desenvolvimento de um sistema capitalista de produção. Segundo Bendix (1974) *apud* Reed (1999), a modernização provocada pelo despertar do capitalismo trouxe mudanças econômicas, políticas e sociais, que criaram um mundo fundamentalmente diferente daquele em que imperavam as formas de produção e administração em pequena escala, típicas das primeiras fases do desenvolvimento capitalista do século XVIII e princípio do século XIX. A partir do advento da produção em massa, o conceito de marketing foi se tornando cada vez mais importante.

Os profissionais de marketing estão constantemente de prontidão para as mudanças; planos atuais são ajustados e planos futuros são estruturados, tomando como base as mudanças antecipadas no mercado (VAVRA, 1993).

Antes, entretanto, de se discutir a importância e os fundamentos do Planejamento Estratégico de Marketing – um dos objetivos desse estudo – é importante analisar os conceitos e objetivos do marketing, para estabelecer as diretrizes que orientarão todo o planejamento apresentado na sequência.

Segundo Maya (1995), o Marketing como função da empresa é o conjunto de atividades que cuidam da comercialização dos seus produtos e serviços. Esse autor observa ainda que Marketing surgiu quando o ser humano fez a primeira troca; entretanto, como uma disciplina é um fenômeno do século XX e da cultura norte-americana.

Oferecendo uma visão da origem e evolução do Marketing no século XX, foi indicado que, de 1915 a 1930, surgiram os primeiros livros de Marketing Básico; nos anos cinquenta, surgiu o conceito de empresa orientada para o cliente – *Customer*

oriented enterprise; nos anos sessenta, nasceu o campo de estudo do comportamento do consumidor – *Consumer behavior*; nos anos noventa, o Marketing Global. Sendo assim, o autor afirma que cada vez mais se verifica, em Marketing, a presença do enfoque interdisciplinar.

Muitos são os conceitos de marketing, assim como diferentes são as ênfases que cada autor dá a este ou aquele aspecto relacionado a ele. De acordo com Kotler (1998), mercadologia, comercialização ou marketing é o conjunto de atividades que visam orientar o fluxo de bens e serviços do local onde são gerados para os consumidores ou usuários. Em sentido mais estrito, é o conjunto de técnicas coordenadas que permitem a uma empresa conhecer o mercado presente e potencial para determinado produto com a finalidade de maximizar o volume de vendas.

Há quem defenda um outro conceito de marketing, segundo o qual “a organização para ter sucesso, deve ser orientada para o concorrente, ou seja, deve procurar seus pontos fracos e lançar contra eles os seus ataques de marketing” (RIES & TROUT, 1988, p.02).

Outros defendem um conceito de marketing em que as inovações tecnológicas têm um peso substancial, já que está processando uma grande desmassificação do mercado e os esforços de marketing tendem a se concentrar quase que individualmente, exigindo dos profissionais da área um razoável conhecimento de computadores, com vistas à elaboração de eficientes bases de dados (RAPP & COLLINS, 1988, p.03).

Em Cobra (1992), o produto e os serviços são a base estrutural de qualquer negócio. As empresas devem expor seus produtos de modo diferentes do das concorrentes, de forma que seus consumidores venham a ser influenciados a comprar seus produtos até mesmo se ele estiver com o preço mais elevado.

A maneira pela qual uma empresa gerencia seu marketing pode tornar-se a mais poderosa forma de diferenciação: “a gerência de marca e a gerência de produto são ferramentas gerenciais de marketing que têm vantagens demonstráveis sobre a modalidade funcional de gerência global” (LEVITT, 1990, p.97).

Embora existam muitos conceitos, os mais aceitos atualmente são aqueles que colocam a busca pelo pleno atendimento das necessidades dos clientes como a principal função do marketing, pois é somente através dessa busca que a empresa consegue realmente se consolidar no seu mercado de atuação, crescer e gerar lucro.

Para Simões (1986), o conceito de marketing se correlaciona com a colocação em funcionamento de planos mercadológicos, o que implica que a empresa esteja voltada para o marketing, isto é, partindo do pressuposto de gerar produtos e/ou serviços cujos objetivos sejam as necessidades e os desejos dos consumidores. A empresa realmente voltada para o marketing procura não dissipar recursos, selecionando seus mercados, fugindo de segmentos em que fique vulnerável, analisando sua rentabilidade.

Casotti (1995) revela que, em 1985, a *American Marketing Association* (AMA) definiu Marketing como "o processo de planejar e executar a concepção, o preço, a promoção e distribuição de idéias, produtos e serviços para criar trocas que satisfaçam os objetivos de indivíduos e organizações". Esta definição entende o marketing como um processo através do qual a organização identifica as necessidades do consumidor e planeja produtos, serviços e programas adequados a ele.

Kashani (1997) afirma que as três competências mais relevantes para os técnicos de marketing são: o pensamento estratégico, a capacidade de comunicação e a sensibilidade em relação às necessidades dos clientes. Segundo Drucker *apud* Silva (1997), o marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado. Para Drucker, o objetivo do marketing é "conhecer e compreender o consumidor tão bem que o produto ou serviço o atendem completamente e, em consequência, vendem sozinhos. Idealmente, o marketing deve resultar em um consumidor que está pronto para comprar" (SILVA, 1997, p.113).

E, se o marketing é tão vital para as organizações, como colocá-lo em prática e fazer com que efetivamente funcione, de forma sistemática e organizada? Através do Planejamento Estratégico de Marketing. Segundo Chiavenato (1999), o planejamento é a função administrativa que define objetivos e decide sobre os recursos e tarefas

necessários para alcançá-los adequadamente. A principal consequência do planejamento são os planos. "A necessidade de planejamento é tão óbvia e tão grande, que é difícil para qualquer pessoa se opor a ele" (ACKOFF, 1974, p.12).

Oliveira (1986) diz que o processo de planejamento é muito mais importante que o plano, que é o seu produto final. O plano pode estar explicitado em um documento formal, elaborado muitas vezes com alto nível de detalhamento, ou mesmo registrado na mente do executor, que põe em prática as propostas contidas no mesmo.

2.2 PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Churchill (2000) afirma que os profissionais de marketing precisam planejar, precisam definir metas e determinar como alcançá-las. Um plano de marketing bem feito ajuda os membros do departamento de marketing a reconhecer onde seus esforços devem estar concentrados e a observar e tirar o melhor proveito das oportunidades no mercado.

De acordo com Ambrósio (1999), o plano de marketing é o documento que resume o planejamento de marketing e este, por sua vez, é um processo de intenso raciocínio e coordenação de pessoas, recursos financeiros e materiais, cujo foco central é a verdadeira satisfação do consumidor, gerando resultados positivos para as empresas e a sociedade.

O planejamento de marketing pode ser dividido em dois níveis: planejamento estratégico de marketing, elaborado pela gerência de marketing em conjunto com a alta administração, o qual constitui-se em *input* importante no processo de planejamento estratégico da empresa. Num outro nível, tem-se o planejamento tático/operacional de marketing, elaborado pela gerência de marketing que detalha em nível operacional as propostas de marketing contidas no planejamento estratégico (SEMENIK e BAMOSSY, 1995).

Enquanto que o planejamento estratégico envolve a empresa como um todo, o plano de marketing estabelece objetivos, metas e estratégias do composto de

marketing em sintonia com o plano estratégico da empresa. O plano de marketing facilita a organização do raciocínio, analisa a situação da concorrência, identifica obstáculos e problemas, procura soluções eficientes, fixa prioridades corretas.

Westwood (1996) afirma que o planejamento de marketing é usado para segmentar os mercados, identificar o posicionamento da empresa, prever o tamanho da demanda e planejar uma participação viável dentro de cada segmento de mercado.

O plano de marketing ocupa-se dos detalhes do plano respeitantes ao estudo e acesso ao mercado-alvo. Inclui informação sobre o mercado total com uma ênfase no seu mercado-alvo específico. Identificará os seus clientes e referir-se-á aos meios de que se servirá para tornar-lhes acessíveis os seus produtos ou serviços.

Segundo Ansoff (1993), a resultante do planejamento estratégico é apenas um conjunto de planos e intenções. Por si mesmo, o planejamento estratégico não produz ações, nem mudanças visíveis na empresa. Para efetuar as mudanças, a empresa necessita de aptidões adequadas.

Todas as empresas precisam de um plano estratégico de marketing que una as pessoas em torno de seus objetivos e estabeleça metas para o futuro. Existem incontáveis modelos de plano de marketing, mas nenhum funciona sem o envolvimento e o comprometimento das pessoas que participam da sua execução.

Segundo Cobra e Zwarg (1987), a chave do sucesso do marketing repousa em uma programação cuidadosa, em uma execução eficaz dos programas e em uma avaliação constante dos resultados alcançados.

Assim, um plano estratégico de marketing jamais deve ser uma mera coletânea de informações e dados, mas, ao contrário, deve mostrar as interdependências das ações e dos dados, e também refletir as ambições da empresa e de sua fé no futuro, ambas colocadas num contexto imaginário, mas da maneira mais tangível possível.

No âmbito de marketing, vêem-se duas formas de agir estrategicamente, entre as quais é preciso optar: pela difusão e pela segmentação. A diferença entre estas estratégias consiste em abordagens diferentes do mesmo mercado: enquanto a difusão

encara o mercado como uma oportunidade genérica e monta o seu composto mercadológico em razão desta visão, a segmentação parte da premissa de que o mercado é formado de parcelas, nunca idênticas entre si, e que compensa, portanto, atacar só aquelas partes que apresentam uma demanda efetiva e intensa para os seus produtos. Está última é a que se aplica ao caso da empresa objeto desse estudo.

Em algumas situações, existem mercados que podem ser claramente segmentados, mas as empresas hesitam em entrar neles, talvez por parecerem demasiadamente diminutos ou por receios de ordem cultural.

De acordo com Richers (2000), numa economia nova e em desenvolvimento, as empresas costumam partir para a difusão, mas quanto mais competitivo se torna o seu ambiente, mais rapidamente elas se voltam para a segmentação. O Brasil se encontra atualmente num estágio bastante avançado dessa transformação.

2.3 COMO FAZER UM PLANO ESTRATÉGICO DE MARKETING

Segundo Contursi (2000), o plano estratégico de marketing é uma coleção de ações táticas de Marketing, que devem estar entrelaçadas ao planejamento da empresa. Westwood (1996) assinala que um plano de marketing é o documento que formula um plano para comercializar produtos e serviços. Ele diz que o plano de marketing pode ser usado para:

- Preparar o argumento para introduzir um novo produto;
- Renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes;
- Agrupar um plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano comercial ou corporativo da companhia.

O mesmo autor salienta que se for adequadamente preparado, o plano de marketing conterá detalhes suficientes das políticas e estratégias da companhia para a sua implementação diária a ser levada a efeito pelos níveis operacionais da empresa, deixando os gerentes “*sêniors*” livres para administrar.

Para que se possa comunicar um plano de marketing, ele deve estar na forma de um documento escrito. É importante que este seja claro e conciso, escrito de maneira simples e de fácil compreensão. Não deve emaranhar-se em detalhes excessivos ou irrelevantes, mas deve sumarizar a informação sucintamente (WESTWOOD, 1996).

De acordo com Ambrósio (1999), o modelo de planejamento tático de marketing adotado mais usado no mundo empresarial, se baseia nos quatro elementos essenciais do marketing, os 4 P's: Produto, Ponto, Promoção e Preço. É chamado de marketing mix ou composto de marketing. Foi idealizado por McCarthy, da Universidade de Michigan, EUA, no final da década de 1950 e início da década de 60.

De acordo com Westwood (1996), o plano de marketing é apenas uma parte do plano corporativo e o processo de planejamento de marketing precisa, portanto, ser executado como parte do planejamento global da companhia e do processo de elaboração do orçamento.

Existem diversos modelos de planejamentos estratégicos de marketing, pois cada autor desenvolveu sua metodologia e conceitos. Cobra (1992) por exemplo, defende que, para desenvolver o plano de marketing é preciso realizar algumas tarefas de forma sequencial.

- Tarefa 1 – Estabelecer missão, escopo e metas da empresa

Nessa fase a empresa define qual seu negócio, que mercados deve atuar, quais as oportunidades de crescimento futuro, enfim, suas linhas gerais de atuação, habilidades, tecnologia e finanças. Define ainda suas metas monetárias e não monetárias.

- Tarefa 2 – Organização do plano

Aqui é feita uma avaliação de quais as datas e pessoas envolvidas, o que será responsabilidade de quem, estabelece quais as atividades de planejamento a serem realizadas.

- Tarefa 3 – Análise da situação

Nesta fase a empresa levanta quem são os clientes, como criar valor para eles, quem são os principais concorrentes, onde a empresa quer chegar, que problemas terá que superar para isso.

- Tarefa 4 – Estabelecer objetivos

Consiste em estabelecer o perfil da empresa para o futuro e onde se quer chegar. Na verdade, esses objetivos são submetas para o atingimento das metas globais. Devem ser orientados para resultados, mensuráveis, atingíveis, claros, aceitáveis, flexíveis, integrados e desafiadores.

- Tarefa 5 – Gerar estratégias e selecionar as melhores

Tantas são as estratégias possíveis em marketing que é preciso selecionar aqueles mais aceitáveis e com maior probabilidade de sucesso para o atingimento da meta. Deve-se gerar estratégias em áreas como Planejamento e Desenvolvimento de Produto, Vendas/Serviços, Propaganda/Promoção, Preço ou Distribuição, ou seja, em todas aquelas envolvidas no marketing mix.

- Tarefa 6 – Formulação de programas pormenorizados

Esses programas são as táticas, e devem vir sempre combinados entre si para surtirem resultado. Eles devem ser divididos em atividades específicas, que devem ter uma ordem de prioridade clara, e indicar quem realizará cada tarefa, e qual o custo disso.

- Tarefa 7 – Escrever o plano

O plano estratégico de marketing deve ser transformado em um documento escrito. Se ele será mais ou menos detalhado vai depender da empresa. O importante é que tenha detalhes suficientes para deixar claro para todos o que se espera com ele.

- Tarefa 8 – Comunicar e implementar o plano

Essa é uma tarefa importante e delicada, pois de nada adianta distribuir para toda a empresa e depois deixá-lo cair no esquecimento. O ideal é que cada gerência ou departamento receba somente a parte do plano que lhe diz respeito, e eventualmente de outras áreas que estejam interligadas na execução.

- Tarefa 9 – Criar um sistema de controle

É preciso um mecanismo de controle para medir o desempenho de plano e fazer eventuais correções de rota que se façam necessárias. Ele deve conter padrões e critérios, medindo o desempenho e os eventuais desvios de rota.

- Tarefa 10 – Atualizar o plano

Como o planejamento é uma atividade contínua, deve-se ficar atento às mudanças de cenário para ir atualizando o plano, de acordo com novas situações. “Para manter-se lado a lado com as condições de mudança deve-se rever e atualizar o plano pelo menos trimestralmente, ou mais freqüentemente, dependendo das condições de mudança” (COBRA, 1992, pág. 116).

O modelo defendido por Kotler (1998), por sua vez, prega que o conteúdo de um plano estratégico de marketing deve ser o seguinte:

- Sumário executivo

É um breve resumo do plano proposto, com as principais metas e recomendações, direcionado à administração da empresa com o propósito de uma rápida avaliação. Deve conter de forma clara os dados referentes à situação da empresa, produto e todos os pontos que serão a base de trabalho para o objetivo esperado.

- Situação atual de marketing

Aqui se apresentam dados sobre mercado, produto, concorrência, micro e macro ambiente. Esses dados serão a base do trabalho subsequente, por isso precisam abranger todas as áreas da empresa.

- Análises das oportunidades

Aqui se deve identificar as oportunidades e ameaças a que a empresa está exposta, assim como suas forças e fraquezas. Desta forma, portanto, é possível fazer um diagnóstico amplo tanto do micro quanto do macro ambiente.

- Objetivos e Metas

Os objetivos são a razão de ser da empresa e para onde devem convergir todos os esforços. E as metas, dentro dos objetivos, são os alvos específicos a serem alcançados. É uma fase importantíssima, pois objetivos vagos ou mal formulados podem gerar falhas perigosas na definição dos rumos da empresa.

- Estratégia de marketing

A estratégia de marketing apresenta a abordagem ampla que será usada para atingir os objetivos do plano. Uma estratégia de marketing pode ser elaborada para o estágio de introdução de um produto novo, no estágio de crescimento, de maturidade ou de declínio de um produto, e deve abranger todos os elementos do marketing mix da empresa.

- Programas de ação

A estratégia representa as forças amplas de marketing para atingir os objetivos do negócio. Para cada item da estratégia, entretanto, deve ser elaborado um programa de ação, que detalha como ela será alcançada na prática, que ações serão feitas.

- Demonstração de resultado projetado

É necessário que a empresa faça um orçamento de apoio que contenha uma projeção da receita com vendas e serviços, e despesas, com custos de produção, distribuição e marketing, com a finalidade um prévio conhecimento do resultado final.

- Controle de marketing

A última seção do plano delineia os controles para monitorar o desenvolvimento do plano. O acompanhamento deve ser feito periodicamente, pois assim a empresa pode analisar o andamento do projeto, monitorando e fazendo ajustes quando necessário.

Leite (2002) comenta as etapas que devem ser consideradas na elaboração do plano estratégico:

“Devemos considerar, para a análise do ambiente externo os seguintes componentes: econômico, político, legal, demográfico, tecnológico, social e natural. Além desses, não podemos esquecer da análise da concorrência, da probabilidade de novos competidores, dos produtos e/ou serviços que podem ou substituem os nossos em alguma ocasião/situação, os fornecedores existentes, os consumidores/clientes. Cabe também analisar as tendências e os números do(s) segmento(s) de mercado em que a empresa atua. Desta análise, identificamos as oportunidades e ameaças tanto presentes como futuros (sic). Bom lembrar que uma ameaça pode vir a tornar-se oportunidade.

Para a análise do ambiente interno, consideramos, em geral, os aspectos inerentes às áreas de marketing, finanças, recursos humanos e produção da empresa. Esta análise tem por objetivo mostrarmos as nossas deficiências e qualidades, ou seja, nossos pontos fortes e fracos. Não podemos esquecer de estabelecer uma comparação com outras empresas do setor, sejam elas concorrentes diretas ou indiretas ou, ainda, potenciais concorrentes.” (LEITE, 2002, site Empresário on line)

3 METODOLOGIA

O presente Plano Estratégico de Marketing foi feito com base no modelo criado por Philip Kotler, tendo este sofrido algumas adaptações. Este modelo, clássico por sua ampla aplicação, prevê que o Plano contemple diversas fases, como foi detalhado na Revisão da Literatura. Este modelo foi escolhido por dar os instrumentos necessários para fazer uma análise aprofundada da situação da empresa, ajudando a definir e tornar claros os objetivos a que ela se propõe e servindo de guia, naturalmente, para o estabelecimento das Estratégias de Marketing a serem adotadas. Ou seja, ele possibilita uma sistematização de quais os problemas o marketing precisa atacar, de que forma se pode fazê-lo e como controlar os resultados. Sistematização essa da qual a empresa analisada carecia, uma vez que jamais havia feito qualquer Planejamento Estratégico seguindo um modelo “oficial”.

Uma vez decidido adotar o modelo de Kotler, para realizar as fases de análise situacional (Análise SWAT), e poder, a partir daí, definir os Objetivos e Estratégias de Marketing propriamente ditos, a segunda fase para a realização do Plano Estratégico de Marketing aqui apresentado foi justamente o levantamento de dados e informações sobre a empresa, feito em várias frentes.

Foram realizadas, primeiramente, no período de outubro de 2002, entrevistas com o diretor-presidente, diretor comercial e diretor administrativo-financeiro da empresa. Estas primeiras entrevistas tiveram o objetivo de levantar um panorama geral da situação e atuação da empresa, entendendo melhor o seu negócio.

Depois do recolhimento destas informações que possibilitaram ter um panorama geral da situação da empresa, no mês de dezembro de 2002 foram feitas entrevistas com as gerências e coordenadores operacionais da empresa, ou seja, gerência comercial, gerência de produtos (que responde também pela área de jornalismo) e coordenadores das áreas de circulação e assinatura, criação publicitária, birô e área digital.

Depois disso foi feita pesquisa nos arquivos dos últimos cinco anos das revistas, pois acreditava-se – como, aliás, ficou confirmado - que as próprias publicações da editora também serviriam como fonte de informação para formação de um conceito sobre o comportamento do mercado de atuação da empresa.

Em janeiro de 2003 foi possível analisar os relatórios internos de resultados financeiros da empresa em 2002, por filial, assim como as projeções de faturamento para o exercício de 2003.

Finalmente, foi fundamental ainda para a elucidação do panorama atual da empresa a análise de uma pesquisa de mercado realizada em agosto de 2002, com clientes-anunciantes e clientes-leitores. Essa pesquisa – a primeira feita em 20 anos de existência da empresa – traz importantes conclusões sobre o posicionamento da empresa, grau de satisfação dos clientes, motivações de anúncios, hábitos de leitura, entre outros fatores. Essa pesquisa pôde ser consultada, mas infelizmente a diretoria da empresa não autorizou anexá-la a este trabalho, por considerar peça estratégica e altamente confidencial. No Anexo I, entretanto, consta um resumo da metodologia dessa pesquisa, universo abrangido e principais resultados.

4 A EMPRESA

4.1 DESCRIÇÃO GERAL

A Alternativa Editorial Ltda. é uma empresa de comunicação especializada no setor moveleiro. Com sede em Curitiba e filiais em Caxias do Sul (RS), Londrina (PR), São José do Rio Preto (SP), São Paulo (SP) e Ubá (MG) está atualmente focada fundamentalmente na venda e edição de revistas técnicas, especializadas no setor moveleiro.

É um caso raro de segmentação dentro de um segmento. Ao longo dos anos, a empresa foi percebendo os diferentes nichos dentro do próprio setor moveleiro e, desta forma, foi lançando novos títulos, para atender cada um desses nichos. Possui hoje cinco títulos, três mensais (Móble Lojista, Móble Fornecedores e Móble Decore) e dois bimestrais (Móble Sob Medida e Móble Nordeste), todos focados na indústria e no comércio de móveis. Mantém ainda um portal de informações digitais, o Emobile.

Possui fundamentalmente dois tipos de clientes: anunciantes e leitores. Seus clientes-anunciantes são fábricas de móveis ou fornecedores da indústria de móveis. Eles respondem por 90% do faturamento da empresa, já que a fonte principal de receitas da empresa é a venda de anúncios. Seus clientes-leitores são fábricas e lojas de móveis, marceneiros e arquitetos.

Suas revistas têm circulação nacional e dirigida, não sendo vendidas em bancas, nem para clientes que não sejam profissionais do setor. Traz conteúdo técnico sobre formas de aplicação de matérias-primas e máquinas, técnicas de venda, análise de tendências em design, matérias de qualificação em diversas áreas, além de informações gerais de mercado e economia, analisadas sob a ótica dos interesses do setor.

É líder de mercado em seu segmento, atuando nele há 21 anos. No período de 1995 a 2000 apresentou crescimento da ordem de 20% ao ano, passando de uma pequena empresa familiar, com pouco mais de 10 funcionários e faturamento de R\$ 1 milhão ao ano, para uma empresa média, hoje com mais de 80 colaboradores altamente especializados (70% com formação universitária, 90% dos quais com pós-graduação), e faturamento de quase R\$ 7 milhões ao ano. Possui equipe própria de vendas localizada nos principais pólos moveleiros e pólos de fornecimento para o setor moveleiro: Rio Grande do Sul, Santa Catarina e Paraná, São Paulo, Minas Gerais. Possui equipe própria também na área de jornalismo e criação publicitária, respondendo por 85% da criação dos anúncios que veicula (situação exigida pelo baixo grau de profissionalismo dos clientes, que não trabalham com agências de propaganda).

Possui reconhecimento e penetração não só no Brasil, mas também no exterior, tendo sido admitida, no início de 2002, na International Alliance of Furnishings Publications (IAFP), entidade que congrega as principais publicações mundiais especializadas no setor moveleiro.

Como acontece com muitas empresas em fase de franco crescimento, atravessa hoje uma fase em que é necessário profissionalizar-se em todos os níveis, para garantir a continuidade deste crescimento. Isso ficou evidente desde 2001, ano em que os resultados de rentabilidade começaram a cair, uma vez que a estrutura ficou “pesada”, e o crescimento de faturamento não acompanhou na mesma proporção.

4.2 DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO

4.2.1 Pontos Fortes

Talvez o principal ponto forte da Alternativa Editorial seja seu amplo conhecimento e penetração em toda a cadeia moveleira (varejo, fábrica e fornecedores). Esse conhecimento é possibilitado pelos mais de 20 anos de atuação específica no segmento, além do bom relacionamento e constante contato com os principais formadores de opinião, e pela abrangência de sua atuação (está em contato, diretamente, com todos os elos da cadeia).

Esse contato e esse tempo de atuação renderam à empresa um lugar de destaque no setor, sendo atualmente referência em informação, pois conquistou, ao longo dos anos, grande credibilidade junto de seus leitores e anunciantes. Além disso, nenhuma instituição ou empresa detém tamanha quantidade de informação – técnica e estratégica – sobre o setor, sendo que as publicações da empresa são consultadas nacional e internacionalmente, por quem precisa de qualquer informação sobre o segmento.

Outro ponto forte importante foi a decisão tomada, ao longo do tempo de atuação no mercado, de segmentar sua atividade dentro de um mesmo segmento, com atendimento a nichos bem específicos. Com isso, a empresa pode oferecer soluções bem direcionadas e focadas para leitores e anunciantes de cada um desses nichos, e dificulta, ainda, a entrada de concorrentes no segmento.

Hoje possui cobertura do mercado ampla, com publicações de circulação nacional, além de equipe de vendas de assinatura, através de televendas realizadas pela matriz, e equipe própria de venda de anúncios nos principais pólos moveleiros. A cobertura de mercado ampla aparece também quando se analisa as tiragens significativas das revistas, além da amplitude da circulação, diretamente relacionada ao fato de que a empresa possui o maior e melhor mailing do mercado, com mais de 60 mil nomes, conseguidos através de ações feitas ao longo de seus 21 anos de atuação.

Finalmente, um ponto forte essencial foi a opção por manter toda sua equipe editorial, de criação e de vendas própria, sem terceirizar nenhuma dessas atividades essenciais, o que garante especialização do trabalho e alto grau de comprometimento com a empresa.

RESUMO DO PONTOS FORTES
Conhecimento do setor
Grande credibilidade junto aos leitores e anunciantes
Detém o maior banco de dados – tanto em informação quanto em mailing – do seu setor
Segmentação dentro do segmento, atendendo nichos bem específicos e oferecendo soluções customizadas
Cobertura de mercado ampla, com circulação nacional e equipe de vendas e jornalismo próprias
Tiragens significativas
Alto grau de especialização e comprometimento da equipe

4.2.2 Pontos Fracos

O principal ponto fraco da empresa é a falta de posicionamento estratégico, gerada pela inexistência de trabalho sistemático de planejamento. Esse pode ser considerado como o principal ponto fraco justamente porque, em maior ou menor grau, gera todos os demais.

Por exemplo, a opção pela verticalização, que garante especialização e comprometimento da equipe, gera também um problema administrativo, por tornar a empresa pesada e cara, com custos fixos altos que, só na folha de pagamento, são da ordem de 35% do faturamento. Mas muitos funcionários não são garantia de processos totalmente sem problemas. Um exemplo é o excesso de atribuições dos diretores e gerentes, que acumulam mais de um cargo, o que prejudica o trabalho. E, como a tomada de decisões é ainda bastante centralizada na diretoria, torna o processo muitas vezes lento.

A área comercial é outro ponto que, sob alguns aspectos, pode ser considerado fraco. Falta uma centralização da administração de vendas, o que gera problemas de faturamento e alto grau de sazonalidade, prejudicando o fluxo de caixa. Além disso, não há sistemática de treinamento constante da equipe de vendas, dificultando a venda num setor muito focado no fator preço na hora da compra, o que se torna um problema para uma empresa que pratica, declaradamente, os maiores preços do mercado. Outro problema é o fato da distribuição de carteiras seguir muito mais o interesse dos vendedores do que da empresa, o que gera descontentamentos e “rebeliões” quando é preciso se alterar, por questões estratégicas ou de mudança de posicionamento, esta carteira.

Outros pontos fracos relacionados à área comercial são: cobertura de mercado incompleta, pois existem regiões com potencial em crescimento que não são atendidas, pois ainda não comportam um vendedor, e a empresa tem como política não possuir representantes comerciais; falta de política de relacionamento com as agências de propaganda, resultado do fato de oferecer o serviços de criação de anúncios, e não possuir sistemática de pagamento de comissão para agências; e pouco pós-venda, com equipe de vendas trabalhando múltiplos produtos e carteiras muito grandes. Essa situação gera ainda baixo índice de atendimento da carteira de inativos e baixa prospecção de novos clientes (25% dos clientes respondem por todo o faturamento da empresa atualmente).

Como não existe um planejamento de marketing, não são feitas ações promocionais de divulgação, o que faz com que a empresa, apesar de seu tamanho e tradição, tenha seu porte desconhecido pelo mercado, o que facilita a entrada e sucesso de empresas menos bem estruturadas. A falta de um departamento de marketing impossibilita a constante vigilância ambiental, com repasse de informações estratégicas para equipe de campo, e conhecimento detalhado e atualizado do perfil do mercado, política de relacionamento com os clientes, entre outras atividades.

O banco de dados dos clientes é muito grande, mas incompleto, possuindo apenas os dados básicos para envio da revista, mas não informações estratégicas importantes, como porte das empresas, faturamento, e detalhamento da área de atividade.

Não há política de cargos e salários nem política de endomarketing, essencial para o bom funcionamento de uma empresa de serviços, totalmente dependente de seus recursos humanos. Isso gera desigualdades de remuneração, insatisfação geral e clima organizacional pesado.

Outros pontos fracos identificados foram os problemas no cumprimento dos prazos da produção, gerados pelo desordenamento das áreas produtivas e falta de entendimento entre os departamentos comercial e de criação publicitária. Mais recentemente, a falta de certificação do mailing, feita por órgãos como o IVC (Instituto de Verificação de Circulação), começa a se tornar um ponto fraco, uma vez que vem dando margem a questionamentos dos clientes quanto à real tiragem e circulação das revistas.

RESUMO DOS PONTOS FRACOS
Estrutura cara e pesada, por ser totalmente verticalizada
Falta de posicionamento estratégico
Excesso de atribuições dos diretores, que acumulam muitas funções
Falta de administração de vendas
Banco de dados incompleto e desatualizado
Preços considerados altos pelos clientes (começam a aparecer concorrentes focados no fator preço)
Porte desconhecido pelo mercado
Falta de uma sistemática de vigilância ambiental
Falta política de treinamento constante, tanto da equipe de vendas quanto das equipes operacionais
Falta política de endomarketing
Falta política de cargos e salários
Falta de conhecimento detalhado do perfil dos clientes
Cobertura de mercado está incompleta, pois há regiões emergentes em que ainda não atua
Relacionamento ruim com agências de propaganda, pois a maioria dos anúncios é criada na empresa
Clima organizacional pesado

Pouco pós-venda, consequência do desordenamento das carteiras de clientes
Lentidão no processo de tomada de decisões, ainda muito centralizadas nas mãos dos diretores
Carteira de clientes segue interesses do vendedor, não da empresa
Problemas no cumprimento dos prazos da produção, devido ao acúmulo de fechamentos
Falta certificação de circulação pelo IVC, item que começa a ser pedido pelos clientes

4.2.3 Ameaças

Uma das principais ameaças ao negócio da Alternativa Editorial atualmente é a possibilidade de aumentar o número de concorrentes diretos, inclusive com a entrada de editoras fortes, de outros segmentos, no mercado. Isso porque a elasticidade da verba do setor para investimento em mídia é pequena, e “dividir o bolo” com outra empresa certamente significaria quedas de faturamento. É por este mesmo motivo que outra ameaça é a possibilidade dos clientes migrarem para mídias alternativas, como catálogos, material de ponto de venda, televisão, entre outros. Isso também significaria concorrer pela mesma verba. No caso de ações no ponto-de-venda, por exemplo, observa-se uma tendência em alta, especialmente nos clientes fabricantes de móveis.

Existem ainda perigos mais indiretos, como o número excessivo de feiras no setor, que também acabam representando desvio de verba, muitas vezes.

O possível agravamento da situação econômica, assim como as oscilações de câmbio e de vendas – absolutamente sazonais, no caso do setor moveleiro – traria como possível consequência também a redução dos investimentos em mídia, primeiro item cortado das planilhas de despesas do setor, que não consideram investimento em propaganda como algo essencial, segundo mostrou pesquisa feita pela empresa.

Outra ameaça é a exigência crescente dos clientes com relação ao retorno dado pelos anúncios. É um número muito difícil de quantificar, e muitas vezes esse retorno é indireto (não gera uma venda imediata do cliente, mas contribui para vendas futuras, na medida em que torna sua marca conhecida no mercado).

Finalmente, um ameaça bastante presente é a concorrência desleal, feita por empresas menos especializadas, com estrutura mais enxuta e que mentem sobre sua tiragem e circulação, podendo praticar preços até 70% menores.

RESUMO DAS AMEAÇAS
Possibilidade de aumento do número de concorrentes diretos
Migração dos clientes para mídias alternativas
Redução dos investimentos em mídia
Dificuldade em quantificar o retorno, exigência crescente dos anunciantes
Excesso de feiras no setor, que acabam absorvendo grandes percentuais da verba
Crescente tendência para realização de ações em PDV, reduzindo importância da mídia revista
Concorrência desleal feita por empresas que mentem sobre sua tiragem e circulação

4.2.4 Oportunidades

Muitas são as oportunidades para ampliação da atuação da empresa, embora algumas delas não sejam indicadas para ser implementadas já em 2003, ano ao qual se refere este Plano Estratégico de Marketing. Entre elas pode-se destacar o surgimento ou desenvolvimento de novos pólos moveleiros, abrindo novos mercados de atuação. Além disso, a crescente vocação exportadora do setor moveleiro – que vem sendo apoiada pelo Governo Federal através de programas da Agência de Promoção às Exportações – cria a oportunidade de se pensar em iniciar a atuação no mercado externo, com uma revista criada especificamente focada na promoção e desenvolvimento do produto brasileiro no exterior (hoje não existe nenhuma revista com essa característica).

O próprio aumento da demanda por informação especializada e focada, a aceitação crescente de revistas segmentadas de qualidade e a carência por veículos de treinamento para chão-de-loja e chão-de-fábrica específicos para o setor moveleiro são outros fatores que representam boas oportunidades para a Alternativa Editorial.

Além disso, a profissionalização crescente do segmento-alvo facilita o trabalho comercial e tende a desafogar a área de produção de anúncios, na medida em que aumentar o número de clientes que utilizam serviços de agência, o que vai representar oportunidade para expansão da área de atuação e melhoria dos serviços já prestados.

A inexistência de revista específica para franquias de móveis pode ser uma outra oportunidade. Trata-se de uma tendência em expansão, na medida em que algumas marcas de móveis optam por deter, elas mesmas, controle sobre o canal de distribuição repassando informações sobre produtos e, principalmente, sobre treinamento em vendas, para seus parceiros.

Até hoje a empresa optou por não colocar nenhuma de suas revistas para venda em bancas, pela própria característica de seus produtos – técnicos e direcionados. Mas algumas revistas, como a Móvel Sob Medida, poderiam ter seu espectro de atuação ampliados, sendo possível, a médio prazo, passar a explorar esse nicho de bancas, ainda totalmente inexplorado.

Finalmente, uma oportunidade que está amadurecendo rapidamente é a possibilidade dos negócios via internet. O crescimento do interesse e acesso à internet, tende a ampliar as possibilidades de faturamento no portal de informações digitais, ainda pouquíssimo explorado comercialmente.

RESUMO DAS OPORTUNIDADES
Surgimento de novos pólos moveleiros
Demanda crescente por informação especializada
Profissionalização crescente do segmento-alvo
Aceitação crescente de revistas segmentadas
Carência por veículos especializados em treinamento de chão-de-loja e chão-de-fábrica
Inexistência de revista focada em franquias de móveis
Necessidade de veículo de divulgação do móvel brasileiro no exterior
Nichos de bancas inexplorado
Aumento do interesse e penetração da internet

4.2.5 Análise do Ambiente Competitivo

- Concorrentes tradicionais

Outras revistas especializadas no segmento, como Móveis de Valor, Artmóveis, Vetas, Toque de Classe, Espaço D, Casa Cláudia.

- Produtos substitutivos

Existem uma série de produtos que, assim como as revistas, se propõe a divulgar os produtos dos clientes anunciantes, como catálogos, feiras, material de ponto de venda, malas-diretas, televisão, mídia cooperativada, representantes comerciais, outdoor.

- Produtos entrantes

Fundamentalmente outras editoras que passem a atuar no segmento, além de portais de informação via internet.

- Fornecedores

Entre os fornecedores internos pode-se destacar os próprios funcionários que, na mesma medida em que se especializam mais e mais no segmento de atuação da empresa também exigem maiores salários e benefícios, gerando aumento nos custos fixos da empresa.

Entre os fornecedores externos as principais dificuldades estão no aumento sistemático dos preços dos principais insumos da empresa, como papel, produtos químicos e filmes utilizados no processo, todos sujeitos a alterações geradas pela oscilação do dólar. Além disso, outro problema é representado pelo aumento sistemático dos custos de Correio, que oneram a circulação das revistas.

- Clientes

Por trabalhar num universo relativamente restrito de clientes – já que atua num único segmento, e além disso possui baixo índice de atendimento da carteira potencial, da ordem de 25% – a cada ano que passa aumentam as pressões por redução de preço e concessão de benefícios, já que os clientes esperam “prêmios” por sua fidelidade ao longo do tempo.

4.2.6. Análise de Portfólio de Negócios

- Matriz de crescimento x participação

Usando o enfoque do Boston Consulting Group (BCG), em cada um dos produtos da Alternativa Editorial, temos a seguinte avaliação dos negócios atuais da empresa:

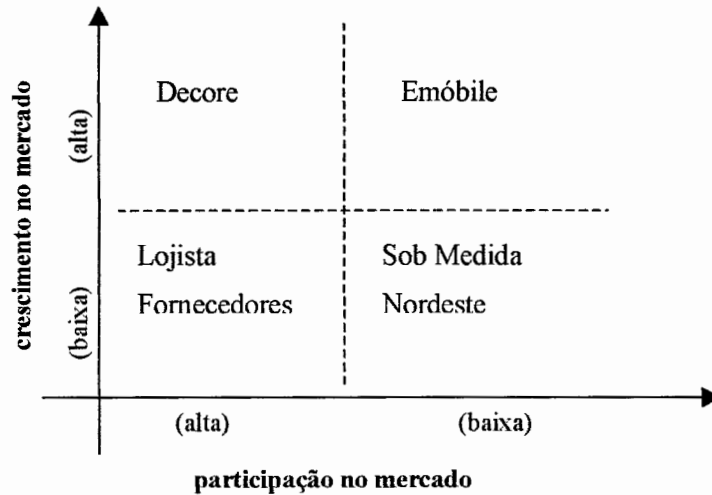
As Vacas Leiteiras são representadas pela Móbile Lojista e Móbile Fornecedores, responsáveis hoje por 65% do faturamento da empresa com publicidade. Como são as publicações mais antigas, já atingiram um estágio de altíssima penetração nos seus mercados-alvos, mas hoje seu crescimento é lento, na faixa de 3% a 5% ao ano.

O único produto que pode ser classificado como Estrela é a Móbile Decore, que responde por 18% do faturamento da empresa. É uma revista com apenas cinco anos de atuação no mercado, mas que vem dobrando seu faturamento a cada ano, atuando num mercado que também cresce – o de móveis de linha média-alta – em índices significativos, responsável hoje por 45% de todo o segmento de varejo de móveis no Brasil.

Os Abacaxis são a Móbile Sob Medida e a Móbile Nordeste, cujo faturamento atual apenas cobre as despesas de produção e circulação. Estão posicionadas para mercados cujo potencial de crescimento é desconhecido pela empresa (marceneiros e varejo regionalizado, respectivamente), que apostou nesses nichos há dois anos, mas ainda não vem tendo resultados, nem sabe se os terá, a curto prazo.

Finalmente, o portal digital Emobile representa uma Interrogação. O mercado de internet vem crescendo vertiginosamente, mas o portal, lançado há dois anos, ainda não representa fonte de faturamento para a empresa, apenas fonte de investimento. Muito mais por falta de um trabalho comercial sistemático do que de mercado para se crescer, é preciso se enfatizar.

Matriz de crescimento x participação



- Matriz de produto x mercado

Para avaliar as possibilidades futuras do negócios aplicou-se a matriz de crescimento produto x mercado, com os seguintes resultados:

Penetração no mercado

A estratégia de penetração no mercado pode ser adotada pela MÓBILE Fornecedores e MÓBILE Sob Medida, pois todas podem aumentar suas vendas, através de uma ação comercial mais agressiva, além do aumento da base de clientes ativos, melhora dos mecanismos de promocionalidade, redução dos preços, melhoria na área de assinaturas pagas.

Desenvolvimento de mercado

A política de desenvolvimento de mercado pode ser adotada especialmente para MÓBILE Lojista e MÓBILE Nordeste, através da ampliação da cobertura comercial, expandindo-a para regiões onde ainda não atua, e aumentando o trabalho de marketing.

Desenvolvimento de produto

Esta é a estratégia mais adequada a ser aplicada ao portal Emobile, que sofreria modificações na estratégias para torná-lo mais atrativo comercialmente, além de aumentar seu apelo comercial.

Seria aplicável também à Móbile Decore, que poderia passar a ter conteúdo também voltado para segmentos afins ao de móvel de linha média-alta, como objetos de decoração, arquitetos, hotéis e complementos para o lar.

Na estratégia de desenvolvimento de produto se encaixaria, ainda, o lançamento da Brazilian Furniture, revista destinada à divulgação do móvel brasileiro fora do país, nicho ainda totalmente inexplorado. Outro novo produto possível seria a Móbile Franchising, uma revista especializada no nicho de franquias de móveis, segmento que cresce a cada ano e vem tirando clientes dos produtos tradicionais da empresa.

Diversificação

Aproveitando a estrutura já existente, sem sair do segmento em que já atua, a empresa poderia ampliar a oferta de produtos comercializados, passando a produzir catálogos e outros materiais promocionais. Outra opção seria utilizar o amplo banco de dados e estrutura de telemarketing para iniciar atividades na área de pesquisa de mercado.

Produtos existentes		Novos Produtos
Mercados existentes	Móbile Fornecedores	Móbile Decore
	Móbile Sob Medida	Emóbile Móbile Franchising Brazilian Furniture
Novos Mercados	Móbile Lojista Móbile Nordeste	Catálogos Materiais promocionais Pesquisas de Mercado

5 ANÁLISE DO MARKETING MIX

5.1 PRODUTO

Apesar de ter produtos líderes e de reconhecida qualidade e credibilidade, alguns já estão há muitos anos no mercado, precisando ser remodelados para ficarem mais atuais visualmente, e com conteúdo mais atrativo. Isso ficou evidente na pesquisa feita pela empresa com leitores, que apontaram algumas áreas onde gostaria de ver melhorias. Além disso, o enorme volume de trabalho faz com que a cada semana seja fechada e produzida pelo menos uma revista. Por isso, o ritmo de trabalho é semelhante ao de um jornal, mas a exigência de qualidade é a de uma revista, ou seja, muito maior. Isso acaba, muitas vezes, tendo reflexo na qualidade final do produto.

Tendo em vista esta situação, pode-se listar alguns problemas no que diz respeito ao produto:

- As revistas mais antigas, que são justamente as “Vacas leiteiras” da empresa, estão desgastadas visualmente, perdendo parte de sua atratividade para anunciantes e leitores.
- É necessário rever o foco editorial das revistas, dando mais ênfase a áreas e assuntos apontados pela pesquisa como importantes, mas que alcançaram nota baixa no grau de satisfação.
- Pressão por cumprimento de prazos e excesso de trabalho gera reclamações quanto à qualidade e criatividade dos anúncios produzidos pela empresa.
- Área produtiva desordenada, sem centralização de comando, o que prejudica o fechamento e produção das revistas.

5.2 PREÇO

A opção da empresa pela verticalização dos processos, a extrema qualificação de seus recursos humanos, as altas tiragens, a qualidade gráfica e de impressão, tudo isso acaba refletindo em preços mais altos do que os praticados pela concorrência, muito menos estruturada.

Por isso, com relação ao P de preço o principal problema da empresa é que ele é considerado alto por muitos clientes, que não conseguem fazer uma relação direta entre a qualidade e penetração do produto e o preço premium, além de terem dificuldade em quantificar o retorno dado pelo anúncio.

5.3 PRAÇA (DISTRIBUIÇÃO)

Distribuição é o segredo do sucesso de uma empresa cujo *core business* é a produção de revistas. E é, por isso mesmo, uma das áreas que precisa funcionar com menor índice de falhas e reclamações.

No caso da Alternativa, a situação atual é a seguinte:

- Deficiência no sistema de distribuição via correio acarreta atrasos na circulação da revista, gerando índice de reclamações em torno de 10%.
- O sistema de distribuição via correio vem tendo custos aumentados sistematicamente, o que compromete a estrutura de custos da empresa.
- Banco de dados em alguns casos, desatualizado, gera problemas de devoluções de revistas, além de dificultar outros trabalhos que poderiam ser feitos pelo departamento, como televendas ou venda de mailing.
- Trabalho pouco agressivo de captação de novas assinaturas pagas. O trabalho foi iniciado em 2002, e já vem dando resultados, tendo incrementado em 76% o número de assinaturas pagas. ,as elas ainda respondem por apenas 5% do faturamento da empresa.
- Iniciou-se, também em 2002, trabalho de qualificação do banco de dados, com a contratação de dois profissionais especificamente para isso.

5.4 PROMOÇÃO

Responsável final pelo sucesso de qualquer empresa, essa área tem diversas falhas. Especialmente porque três dos quatro aspectos envolvidos nessa área simplesmente não são trabalhados pela empresa. Com isso, perde-se grandes possibilidades de aumentar vendas, tornar-se mais conhecida e melhorar o relacionamento com os clientes.

5.4.1 Equipe de Vendas

Nessa área, as freqüentes mudanças de direcionamento, formato de trabalho e na carteira prejudicam o trabalho. Existem, ainda, problemas de foco, gerados pelo fato do mesmo vendedor atuar em revistas diferentes, com datas de fechamento semelhantes, o que os faz privilegiar a venda de alguns produtos em detrimento de outros.

Outros pontos a considerar são:

- Equipe pouco preparada para lidar com a situação de mercado desfavorável e contrapor objeções, principalmente relacionadas aos preços praticados.
- Falta de um processo sistemático de treinamento da equipe, a começar pelo próprio corpo gerencial, também despreparado.
- Perfil inadequado de alguns dos membros da equipe.

5.4.2 Propaganda

Atualmente não existem ações nessa área.

5.4.3 Relações Públicas

Atualmente não existem ações nesse sentido.

5.4.4 Promoção de Vendas

Atualmente não existem ações nesse sentido.

6 METAS E OBJETIVOS

6.1 OBJETIVOS PARA OS PRÓXIMOS 12 MESES

- Crescimento de 5%, alcançando faturamento de R\$ 6.900.000,00 em 2003.
- Manter-se rentável operacionalmente.
- Implementar PODC, tanto na área comercial quanto na de produção.
- Rever estrutura de decisão, descentralizando-a.
- Acertar foco dos produtos.
- Dobrar o número de assinaturas pagas.

6.2 OBJETIVOS PARA OS PRÓXIMOS 3 ANOS

- Continuar expansão da empresa pelo menos no mesmo nível do setor moveleiro (projeção é de 10% ao ano).
- Atingir 1 milhão de exemplares distribuídos por ano.
- Manter força gerencial e de vendas em treinamento constante.
- Manter 100 empregos diretos.
- Adotar programa de relacionamento com clientes.
- Ampliar cobertura de mercado.
- Manter elevado índice de liquidez.
- Melhorar clima organizacional através de melhor integração das diversas equipes e departamentos.

6.3 METAS PARA 12 MESES

PRODUTO	PÁGINAS VENDIDAS	FATURAMENTO (R\$)
Móbile Lojista	485	1.843.000,00
Móbile Fornecedores	695	2.641.000,00
Móbile Decore	300	1.140.000,00
Móbile Sob Medida	156	592.000,00
Móbile Nordeste	130	494.000,00
Emobile	----	189.200,00
TOTAL	1.766	6.900.000,00

7 ESTRATÉGIAS PARA O MARKETING MIX

Considerando que muitos dos problemas levantados estão relacionados à falta de uma sistemática de planejamento estratégico e à falta de um direcionamento da empresa para ações de marketing mesmo básicas, a primeira ação recomendada é a criação de um departamento de marketing, com estrutura e pessoal próprios, o que poderia ser feito por recrutamento interno, aumentando a abrangência da gerência de produtos, que se transformaria em gerência de marketing.

Essa ação já contribuiria para a solução de outros problemas apontados pelo diagnóstico, como a falta de um posicionamento estratégico gerado pela falta de um plano de marketing atualizado, o porte desconhecido pelo mercado, a falta de políticas de endomarketing, e a falta de uma política sistemática de vigilância ambiental, todos fatores identificados como pontos fracos da empresa atualmente.

Essa gerência de marketing criada cuidaria, já num primeiro momento, da atualização periódica do plano de marketing; de campanhas institucionais, dentro das próprias revistas, mostrando toda a estrutura e diferenciais da empresa; trabalharia na criação e implantação de uma política de endomarketing, melhorando assim, o clima organizacional e estabelecendo políticas de treinamento. Ficaria responsável, ainda, pela vigilância ambiental, com acompanhamento sistemático do mercado através da presença em clientes, acompanhamento da concorrência, entre outras ações.

A partir da criação do departamento de marketing seriam implantadas estratégias para os 4 P's do marketing, atacando especificamente cada deficiência, falha ou oportunidade detectada anteriormente:

7.1 PRODUTO

As recomendações dadas quanto a alterações a serem feitas nas política envolvendo o P de Produto são no sentido de reorganizar alguns processos internos,

aproveitando melhor a estrutura física e de pessoal da empresa, além de sua liderança e credibilidade. Com isso será possível tanto oferecer novos serviços e produtos quanto aperfeiçoar e atualizar os já existentes, destacando diferenciais – como qualidade do conteúdo – que já existem, mas não necessariamente são percebidas e valorizadas pelos clientes.

Sendo assim recomenda-se:

- Como foi visto na análise dos pontos fracos, a segmentação e especialização da empresa tornaram sua estrutura cara e pesada. Ao mesmo tempo, a migração de clientes para mídias alternativas e a crescente tendência de realização de ações no PDV aparecem como ameaças. A sugestão é usar a estrutura já montada para ampliar o espectro de serviços prestados aos clientes, vendendo não só anúncios em revistas, mas também outros tipos de materiais, que, tecnicamente, a empresa já está preparada para oferecer. Isso seria uma forma ainda de tirar o atual foco nos produtos (revistas para o setor moveleiro) e colocá-lo no mercado (oferecer soluções completas para comunicação no setor moveleiro).

- Realização de pesquisa para determinar o perfil mais detalhado dos clientes, tanto para rever aspectos da linha editorial das revistas quanto para, sem perder o foco editorial no leitor, aproximar mais a revista do anunciante, oferecendo soluções mais customizadas para suas necessidades, o que seria uma forma de compensar a dificuldade em quantificar o retorno dado pelos anúncios.

- Rever foco editorial, dando mais ênfase a áreas e assuntos apontados na pesquisa como importantes, mas que alcançaram nota baixa no grau de satisfação. Tendo em vista que a demanda crescente por informação especializada e a aceitação crescente de revistas segmentadas de qualidade são oportunidades levantadas na presente análise, fazer um ajuste fino no foco editorial das revistas é essencial para mantê-la competitiva.

- Melhorar visualmente todos os produtos, com a contratação de um editor de arte. Ficar muito atento a esse ponto, revisando o orçamento atual de fotos e material ilustrativo, pois a qualidade e quantidade de material fotográfico é um dos pontos fracos apontados pela pesquisa, e as revistas mais antigas estão desgastadas visualmente.

- Rever forma de trabalho do departamento de criação, criando times específicos para cada revista, a exemplo do que já existe na área editorial, para resolver problema das reclamações quanto à pressão por aprovação e falta de criatividade no material. Além disso, esse departamento teria um profissional de criação específico para prospecção de anúncios.

- Contratação de um profissional para gerenciar a produção como um todo. Ele seria responsável pelo ordenamento do fluxo, além de fazer toda a parte de orçamentos para catálogo, produtos especiais (não só orçamento gráfico, mas do projeto total). Como foi verificado, um dos pontos fracos da empresa é justamente o problema com cumprimento de prazos na produção, e esse profissional viria justamente para melhorar este aspecto.

- Criar, a médio prazo, dois novos produtos, para atender duas áreas de oportunidade latentes: franquias de móveis e mercado externo. Os estudos para essa criação devem ser iniciados em 2003, mas o produto deve ser colocado no mercado somente em 2003, ou seja, depois que alguns dos problemas produtivos e comerciais dos produtos já existentes já tenham sido sanados.

- Integrar melhor a equipe editorial das revistas impressas com a equipe do portal digital, fazendo aproveitamento e cruzamento de informações de forma intensiva.

7.2 PREÇO

Apesar da qualidade dos produtos e da tradição da empresa, já muito bem avaliada pelos clientes, a Alternativa Editorial sofre com a reclamação constante – de clientes e até de sua própria equipe de vendas – com relação aos preços praticados pela publicidade.

Por isso recomenda-se, no que diz respeito ao P de preço:

- Assumir a política do preço premium, treinando equipe de vendas para mostrar aos clientes que o preço mais caro deve-se à liderança, credibilidade, tiragens

significativas, melhor mailing do mercado e ampla penetração (pontos fortes da empresa evidenciados na análise situacional) não atingidas por nenhum outro concorrente.

- Como mostrado na análise, os clientes são sensíveis ao preço. Por isso, a empresa deve flexibilizar política em clientes estrategicamente importantes (por atraírem outros clientes para a empresa) em que o fator preço está impedindo negociações.

- Aplicação de política de vendas que privilegie frequência nas revistas, como forma de premiação aos clientes constantes.

7.3 PRAÇA

A distribuição dos produtos é um ponto extremamente sensível para a empresa, por diversas razões. Existem muitas reclamações de atrasos nas entregas das revistas e problemas de não conclusão da entrega por conta de alterações de endereço ou outros dados cadastrais não comunicados à empresa. Além disso, o custo da distribuição (considerando as altas tiragens de cada uma das revistas, e sua circulação nacional) tem grande impacto no orçamento da empresa, uma vez que grande parte das revistas é distribuída gratuitamente, já que a empresa é pouco agressiva na sua política de captação de assinaturas pagas.

Por isso as recomendações com relação a este item são:

- Rever estratégia de distribuição, buscando opções ao correio, como entrega *door to door*, mais barata e com prazos menores.

- Usar trabalho de recadastramento para atualizar e incrementar banco de dados digital.

- Rever política de expansão de assinaturas e cadastramento, de forma a aumentar representatividade nas regiões N, CO e NE, onde a empresa está menos presente, mas são áreas de grande interesse para os clientes.

- Ampliar penetração das revistas nas empresas onde já circula, aumentando o número de pessoas formadoras de opinião que as consultam.

- Continuar ação de captação de assinaturas, e incrementar as possíveis parcerias nessa área.
- Continuar trabalho de atualização do banco de dados.

7.4 PROMOÇÃO

Não deixa de ser curioso que uma empresa especializada em proporcionar a seus clientes formas de melhor se comunicar com seu mercado seja tão fraca com relação à sua comunicação com os clientes. Mas, como se viu, praticamente inexistem ações de promoção na empresa. Mesmo no que diz respeito à venda pessoal, única das quatro áreas relacionadas à promoção para a qual a empresa tem algumas políticas sistemáticas, existem muitas falhas.

Sendo assim, diversas recomendações são feitas com relação à Promoção:

7.4.1 Venda Pessoal

Neste tópico, a principal preocupação é com a melhoria do ordenamento das ações na área comercial, além da melhor preparação da equipe de vendas para trabalhar com os argumentos dados pelos clientes para não comprar. As ações recomendadas, portanto, são:

- Centralização da coordenação da área comercial, com a criação da figura do gerente nacional de vendas. Esta centralização vai ajudar a resolver atuais pontos fracos da empresa, como falta de administração de vendas, cobertura de mercado incompleta, desordenamento de carteiras, pouco pós-venda, freqüentes mudanças no formato e direcionamento do trabalho, entre outros.
- Garantir cobertura de mercado, com gerentes de grupos de produtos e, na medida do possível, equipes de venda específicas para cada produto ou grupo de produtos semelhantes. Hoje as equipes são mistas (trabalham mais de um produto), o que desvia o foco e dificulta o trabalho em épocas em que coincidem o fechamento de mais de uma edição. Também para aumentar a cobertura de mercado, intensificar sistemática de televendas, para atingir clientes menores e mais distantes.

- Estabelecer política de treinamento, primeiro para os gerentes, depois para a equipe de vendas. O principal objetivo é dar mais qualificação de comando e organização às lideranças, e profissionalizar a atividade de vendas.

- Com base nos resultados da pesquisa, trabalhar regiões em que o atendimento de vendas foi considerado menos eficiente. Pelo levantamento, apenas 25% dos clientes, no geral, consideraram o atendimento excelente.

- Utilizar conceito de venda de solução completa, investindo também na venda de catálogos e outros materiais gráficos (o que, como foi visto nas estratégias para o produto, vai ajudar a otimizar o uso dos recursos físicos e humanos da área de produção).

7.4.2 Propaganda

Atualmente não existem ações na área de propaganda. Mas a empresa tem necessidade de fazê-la, principalmente para mostrar seus diferenciais competitivos (uma das justificativas para a prática de preços mais altos), sua real estrutura, além de mostrar que seus produtos dão retorno garantido aos clientes.

Dentro desses objetivos propõe-se:

- Veiculação mensal de anúncio institucionais nas próprias revistas, focando essa comunicação institucional na questão do retorno, pois falta de retorno foi um dos principais itens apontados pelos clientes inativos na pesquisa de mercado como causa de não anunciar mais.

- Veiculação de anúncios em mídia tradicional dos principais pólos moveleiros, mostrando toda a estrutura da empresa e qualificação de seus recursos humanos, como uma maneira de diferenciá-la das concorrentes.

7.4.3 Relações Públicas

A empresa não tem política sistemática de relacionamento, nem com seus clientes, nem com entidades ligadas à área, e que estrategicamente poderiam ser interessantes.

Por isso recomenda-se:

- Presença mais constante da gerência de marketing e diretoria junto ao mercado, especialmente dos clientes da curva A.

- Contratação de um profissional de relações públicas em meio período para trabalho de relacionamento com entidades e órgãos governamentais.

- Criação de uma assessoria de imprensa. Considerando que a empresa tem, em seus quadros, vários profissionais da área de jornalismo, bastaria que um deles ficasse responsável por esta área. Dessa forma seriam repassadas notícias sobre a empresa especialmente para os veículos dos pólos de concentração dos clientes, ajudando no trabalho de tornar a estrutura, porte e diferenciais da editora mais conhecidos.

- Considerando que não existe contato efetivo com agências de publicidade, que poderiam ser boas aliadas da empresa junto a novos clientes, tanto o trabalho de relações públicas quanto o de assessoria de imprensa seriam focados também nesse público.

7.4.4 Promoção de vendas

Não são feitas promoções de vendas atualmente. A sugestão é que, a cada ano, pelo menos uma promoção seja feita em cada revista, aproveitando ganchos como participação da empresa em feiras, aniversários de algumas das publicações, entre outros.

Algumas sugestões:

- Cuponagem dentro da revista que dê direito a descontos nas assinaturas.
- Para os clientes, promoções do tipo “leve 3, pague 2”, com bonificação de espaços publicitários para clientes que comprarem um número x de páginas.
- Sorteio de prêmios para os clientes mais frequentes.

8 PROGRAMAS DE AÇÃO E ORÇAMENTOS

Todas essas estratégias de ação serão relacionadas a um dos seguintes programas de ação. A execução será coordenada pelo departamento mais diretamente relacionado à área envolvida, mas contará com suporte do departamento de marketing em todos os casos.

Os custos foram estimados de duas formas: no caso de ações pontuais, estimou-se o custo da ação como um todo; no caso de ações contínuas, que não poderão ser abandonadas depois do primeiro ano, estimou-se um custo anual. Todos os custos foram estimados com base nos valores de 2003, podendo sofrer alguns reajustes a partir de 2004.

AÇÃO	OBJETIVO	INÍCIO	RESPONSÁVEL	ORÇAMENTO
Criação dep. Marketing	Centralizar e sistematizar ações	Abril 2003	Diretoria	R\$ 30 mil/ano
Reforma gráfica	Modernizar visualmente os produtos	Mai 2003	Editoria	R\$ 20 mil
Revisão linha editorial	Tornar conteúdo mais atrativo	Mai 2003	Editoria	R\$ 5 mil
Times de criação	Criar equipes de criação por revista	Set. 2003	Criação	R\$ 20 mil
Prospecção	Contratar publicitário para prospecção	Jul. 2003	Criação	R\$ 44 mil/ano
Preço Premium	Campanha mostrando diferenciais	Jun 2003	Mkt/Criação	R\$ 30 mil
Novos distribuidores	Aumentar eficiência da circulação	Ago. 2003	Circulação	----
Melhoria do mailing	Atualizar e expandir <i>data base</i>	Jul. 2003	Circulação	R\$ 99 mil/ano
Assinaturas	Aumentar 5%/ mês assinaturas pagas	Mai 2003	Circulação	R\$ 50 mil/ano
Programa "Foco"	Criar equipe de vendas por produto	Jul. 2003	Comercial	R\$ 60 mil/ano
Treinamento	Treinar equipe gerencial e comercial	Mai 2003	RH	R\$ 80 mil
Televendas	Atender clientes inativos e distantes	Jul. 2003	Comer/Circ.	R\$ 40 mil
Administração vendas	Criar gerência nacional centralizada	Jul. 2003	Comercial	R\$ 120 mil
Retorno garantido	Neutralizar argumento baixo retorno	Mai 2003	MKT/Criação	R\$ 30 mil
Relações Públicas	Aumentar visibilidade no mercado	Jun. 2003	Marketing	R\$ 50 mil

9 CONTROLES DE MARKETING

O acompanhamento do andamento dos projetos e ações será feito, em primeira instância, pelo departamento de marketing junto a cada uma das gerências responsáveis, em reuniões semanais. Nessas reuniões, serão levantados os principais problemas enfrentados na execução do plano, e a área de marketing dará suporte para solução desses problemas.

Cada área de verá gerar relatórios mensais, seguindo o modelo constante no Anexo IV.

Esses relatórios serão repassados à diretoria ao final de cada mês. Na primeira semana do mês subsequente, a gerência de marketing se reunirá com a diretoria para esclarecimentos e redirecionamentos do plano que se julguem necessários, a partir da análise desse relatório.

Ao fim de cada semestre serão realizadas reuniões de avaliação de resultados já alcançados, análises do andamento do projeto e monitoração dos fatos positivos e negativos alcançados no período.

10 CONCLUSÃO

O planejamento estratégico é uma das ferramentas fundamentais para qualquer empresa manter sua competitividade em alta. É um processo e deve ser de responsabilidade da alta administração, com decisões compartilhadas com as gerências, buscando o envolvimento e engajamento de todos. Ganha, a cada dia, maior importância, na medida em que as empresas estão inseridas em ambientes altamente competitivos, com mudanças muitas vezes radicais. Nesse contexto, não se pode prescindir de uma boa estratégia.

Administrar estrategicamente parte, necessariamente, da elaboração de um plano estratégico de marketing. No caso da Alternativa Editorial, empresa objeto do presente estudo, isto se fazia especialmente necessário. Trata-se de uma organização que tem todos os elementos – financeiros, de recursos humanos e de produtos – necessários para continuar a crescer, carecendo apenas de um ordenamento de suas atividades. Dar as linhas gerais para que esse ordenamento possa acontecer é o objetivo principal desse trabalho.

Os pontos principais levantados são que a Alternativa Editorial, trabalhando fundamentalmente com venda de publicidade, atua num segmento muito sensível aos reveses da economia e do mercado, comercializando um serviço que é um dos primeiros a serem cortados do orçamento de seus clientes em momentos difíceis. Além disso, apesar de ser líder em seu segmento de atuação, vem sofrendo acirramento da concorrência – direta e indireta – além de passar por um período de transição, depois de alguns anos de enorme crescimento e expansão que passaram a exigir um grau muito maior de profissionalização, tanto no que diz respeito a seus produtos quanto à atuação da equipe de vendas, aos processos produtivos, à forma de distribuição, enfim, a todos os elementos envolvidos no seu marketing mix.

Com isso constatado, foi possível listar algumas ações prioritárias para a

solução do problema. A primeira delas seria a criação efetiva de um departamento de marketing para orientar todas as ações que se fazem necessárias. Hoje a empresa tem as funções de marketing divididas entre vários departamentos, o que prejudica o resultado e contribui para o desordenamento de seus processos – pois, paradoxalmente, quando muitas pessoas cuidam da mesma atividade, é sabido que é muito comum que nenhum cuide, esperando que outros o façam.

Outras ações prioritárias são a revisão da linha editorial e projeto gráfico das revistas, modernizando-os; a centralização do monitoramento da área comercial, com um comando centralizado; criação de um comando centralizado também para a área operacional/produção; adoção de uma política sistemática de treinamento; diversificação de suas atividades, com uma política voltada para o mercado, não para o produto, como é hoje, ou seja, não vender revistas, mas soluções em comunicação; realização de pesquisa para conhecer mais detalhadamente o perfil de seus clientes, sejam leitores ou anunciantes; revisão dos canais de distribuição e melhora do banco de dados, além de ampliação do número de assinaturas pagas.

Essas ações, assim como as demais sugeridas nesse estudo, servirão para começar a nortear de forma mais profissional e bem orientada a atividade da empresa, garantindo o ordenamento necessário às suas atividades e à continuidade de seu crescimento. Esse ordenamento, portanto, poderá ser dado a partir da adoção deste Planejamento Estratégico de Marketing.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ACKOFF, R. L. **Planejamento empresarial**. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1974.
- AMBRÓSIO, Vicente. **Plano de Marketing Passo a Passo**. Rio de Janeiro: Reichmann e Affonso Editores, 1999.
- ANSOFF, Igor. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CASOTTI, L. O desafio de pensar e ensinar marketing. In: ENCONTRO ANUAL DA ANPAD, 19, 1995. **Anais**. João Pessoa: ANPAD, p. 5- 21, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos Novos Tempos**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CHURCHIL Jr. Gilbert A. e PETER, Paul J. **Marketing, criando valor para os clientes**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, Marcos. ZWARG, F. A. **Marketing de serviços: conceitos e estratégias**. São Paulo: Makron, 1987.
- CONTURSI, Ernani Bervilaqua. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.
- KASHANI, Kamran. O marketing ganha nova importância. **Gazeta Mercantil**. Encarte n ° 6. 02/10/1997, p.124.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- LEITE, Nildo. Site Empresário On-line. www.empresarioonline.com.br, acessado em 27/09/02)
- LEVITT, Theodore. **A imaginação de Marketing**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MAYA, Paulo César da Cunha. **Marketing: um enfoque interdisciplinar**. Revista de Negócios. Blumenau: FURB, Ano 1, Número 1, dezembro de 1995.
- OLIVEIRA, Djalma Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, Metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1986.
- RAPP, Stan, COLLINS, Tom. **Maximarketing**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- REED, M. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado**. In: CLEGG, S. R. *et al.* Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999.
- RICHERS, Raimar. **Marketing: uma visão brasileira**. São Paulo: Negócio Editora, 2000.
- RIES, Al, TROUT, Jack. **Marketing de guerra**. São Paulo: McGraw-Hill, 1988.
- SEMENIK, Richard J. e BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing: uma perspectiva global**. São Paulo: Makron, 1995.

SILVA, Adriano. Marketing: que diabo é isso? **Revista Exame**. Nº 16. São Paulo: Abril Cultural, 30/07/1997.

SIMÕES, Roberto. **Marketing básico**. São Paulo: Saraiva, 1986.

VAVRA, Terry G. **Marketing de Relacionamento**. São Paulo: Atlas, 1993.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing**. São Paulo: Makron Books, 1996.

ANEXOS

ANEXO I

PESQUISA COM CLIENTES MÓBILE

1. OBJETIVOS

- Aferir o grau de satisfação dos anunciantes ativos e inativos das revistas Móbile.
- Levantar percepção de qualidade das revistas por clientes-leitores e clientes-anunciantes.
- Verificar o que leva o cliente-anunciante a comprar publicidade nas revistas.
- Conhecer os hábitos de leitura dos clientes-leitores.
- Avaliar o grau de retorno percebido pelos anunciantes.
- Verificar quais as fontes de informação mais utilizadas pelos leitores no processo de decisão de compra.

2. METODOLOGIA

- Pesquisa quantitativa, descritiva, por amostragem
- Coleta de dados via call center, com base em questionário estruturado

3. AMOSTRA

- Foram realizadas 12.411 chamadas telefônicas, para um total de 950 entrevistas válidas, sendo:
 - 350 questionários para anunciantes, respondidos e validados para análise;

600 questionários para leitores, respondidos e validados para análise.

- Coleta de dados realizada entre 10 de junho e 30 de agosto, em Curitiba (PR).

- Trabalho realizado pela empresa de pesquisas Diferencial/Tendency.

4. PRINCIPAIS CONCLUSÕES

4.1. CLIENTES-ANUNCIANTES

- Direcionamento específico e qualidade são os pontos mais importantes para as empresas que anunciam sempre, em qualquer uma das revistas.

- Qualidade do papel foi o item que apareceu como mais importante, e também como o de maior satisfação, em todas as revistas.

- Entre os que deixaram de anunciar, a situação do mercado e a falta de retorno foram os principais pontos apontados como causa.

- A maioria dos clientes consideram o atendimento de vendas bom, ou seja, acha que o vendedor poderia visitar mais e trazer mais informações sobre mercado.

- É pequeno o percentual de clientes que se declaram indiferentes ao conteúdo, tanto entre os ativos quanto entre os inativos.

- Feiras são nosso principal concorrente no geral.

- Revistas especializadas são o maior foco de investimento publicitário, e também são consideradas eficientes pela grande maioria.

- A imagem das revistas é considerada interessante/muito interessante por 94% dos anunciantes, ativos ou inativos.

4.2. CLIENTES-LEITORES

- O maior problema apontado por quem não costuma ler as revistas é a falta de tempo.

- Todas as revistas pesquisadas são “top of mind” entre os leitores, no que diz respeito a publicações específicas para seus segmentos.

- Cada revista é lida, em média, por 5 pessoas dentro da empresa. No caso da Móbile Lojista esse número é um maior, sendo que 23% dos entrevistados dizem que a revista é lida por de 6 a 10 pessoas.

- Todos os públicos declaram que o que deve ser mais focado nos anúncios são os aspectos técnicos dos produtos, não o apelo visual.

- Revista especializada é citada como a fonte de busca por produtos mais procurada na hora da compra. Em segundo lugar aparecem os representantes comerciais.

ANEXO II

QUESTIONÁRIO APLICADO À DIRETORIA

Diretoria:

Diretor:

- 1) Quais os principais produtos da empresa?
- 2) Quais as principais características mercadológicas do setor de atuação da empresa?
- 3) Qual a situação atual da empresa em termos de rentabilidade, faturamento, lucratividade?
- 4) Qual a evolução desses números nos últimos cinco anos?
- 5) Qual a evolução do número de funcionários nos últimos cinco anos?
- 6) Quais as principais dificuldades enfrentadas hoje no direcionamento da empresa no que diz respeito à área sob sua responsabilidade?
- 7) E nas áreas sob responsabilidade dos outros diretores?
- 8) Quais os principais problemas estratégicos enfrentados atualmente?
- 9) Quais são os principais concorrentes da empresa?
- 10) Quais são os objetivos da empresa para os próximos anos?

ANEXO III

QUESTIONÁRIO APLICADO ÀS GERÊNCIAS E COORDENAÇÕES OPERACIONAIS

Departamento:

Gerente/Coordenador:

- 1) Quais são, exatamente, as atribuições do seu departamento?

- 2) Quantos funcionários estão sob sua coordenação e quais as habilidades básicas são deles exigidas?

- 3) Quais os principais problemas enfrentados no seu departamento?

- 4) Se coubesse exclusivamente a você decidir por mudanças operacionais no seu departamento, que mudanças você faria? (por favor, coloque em ordem de importância)

